

# Trabajo Fin de Grado

Estrategia y Análisis: La Zaragozana  
*Strategy and análisis: La Zaragozana*

Autor/es

Adrián Gálvez Gómez

Director/es

Manuel Antonio Espitia Escuer

Facultad de Economía y Empresa, Unizar  
2018

<b>1. PRESENTACIÓN .....</b>	<b>4</b>
<b>2. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>6</b>
2.1 La Zaragozana .....	6
2.2 Sector de la cerveza en España .....	7
<b>3. ANÁLISIS EMPRESARIAL .....</b>	<b>9</b>
3.1 Situación actual de La Zaragozana .....	9
3.2 Evolución en los últimos años .....	9
<b>4. ANÁLISIS DE RESULTADOS .....</b>	<b>10</b>
4.1 Rentabilidad Económica .....	11
4.2 Liquidez .....	12
4.3 Margen de beneficio .....	13
4.4 Rotación de activos netos .....	14
4.5 Endeudamiento .....	15
<b>5. ANÁLISIS DE CRECIMIENTO .....</b>	<b>16</b>
5.1 Crecimiento equilibrado .....	16
5.2 Crecimiento real .....	17
5.3 Crecimiento de la industria .....	17
5.4 Matriz de Crecimiento (Modelo Bijón) .....	18
<b>6. MATRIZ RENTABILIDAD - VALOR .....</b>	<b>20</b>
<b>7. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA .....</b>	<b>21</b>
7.1 Competencia en el sector en Zaragoza .....	21
7.2 Competencia en el sector en España .....	22
7.3 Ratios de concentración .....	23
7.4 Índice Herfindahl .....	24
<b>8. MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS .....</b>	<b>25</b>
<b>9. ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER (1982) ...</b>	<b>25</b>
9.1 Amenaza de nuevos participantes .....	25
9.2 Poder de negociación de compradores .....	26

9.3 Poder de negociación de proveedores .....	27
9.4 Amenazas de sustitutos .....	28
9.5 Intensidad de la rivalidad .....	28
<b>10. ESTRATEGIA GENÉRICA .....</b>	<b>29</b>
10.1 Ventaja competitiva .....	29
10.2 Ámbito del mercado .....	30
<b>11. ANÁLISIS VRIO .....</b>	<b>30</b>
<b>12. MODELO DELTA .....</b>	<b>33</b>
<b>13. ESTRATEGIA EN FUNCIÓN DE LA INDUSTRIA .....</b>	<b>34</b>
<b>14. ESTRATEGIA EN FUNCIÓN DE LA POSICIÓN .....</b>	<b>36</b>
<b>15. ANÁLISIS DE LA CARTERA DE NEGOCIOS (MATRIZ BCG) ..</b>	<b>37</b>
<b>16. CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>41</b>
<b>17. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>44</b>
<b>18. ANEXOS .....</b>	<b>46</b>

## **1. Presentación**

En el presente Trabajo de Fin de Grado vamos a analizar la situación económica de la empresa La Zaragoza en el sector de la cerveza, a nivel tanto regional como nacional, así como las estrategias planteadas por la empresa y su comportamiento contra la competencia en el mercado. Esta ha sido elegida debido al símbolo que representa en la comunidad autónoma de Aragón, donde es líder total del mercado en el que compete, representando a nuestra ciudad en el ámbito nacional. Además, su rendimiento económico es muy bueno en los últimos años y ha conseguido crear un modelo de negocio referente en el sector de la cerveza. El propósito principal de este desarrollo es el de conocer mejor a una gran empresa que opera a unos niveles elevados en nuestro mercado regional.

La metodología escogida para esta elaboración se ha basado en la búsqueda de información individual, tanto en libros y revistas especializadas como en artículos o páginas web. Esta recopilación se ve apoyada por aquellos conocimientos aprendidos durante la carrera y que sirven de utilidad a la hora de analizar una empresa en los previamente mencionados ámbitos.

Entonces, vamos a empezar realizando una breve introducción de la empresa; cómo se encuentra hoy en el mercado, con una visible evolución de sus últimos años; y cómo se encuentra el sector de la cerveza, tanto a nivel regional como nacional. Para después, pasar a un análisis completo de diferentes variables importantes para entender la situación estratégica que comentaremos posteriormente. Analizaremos los resultados económicos de los últimos años, el crecimiento del mercado, o la competencia entre las diferentes empresas que operan en el sector. Tras tener un marco de referencia, podremos pasar a observar las estrategias empleadas por la empresa, entre que destacan diferentes modelos, como el de las fuerzas de Porter o el modelo Delta. Finalmente, propondremos una conclusión y unas recomendaciones para dar por terminado este trabajo.

## **Summary**

*For this final project we are going to analyze the economic situation of La Zaragoza company in the beer production sector, in a regional and national way, as well as the strategies proposed by the firm and its behavior against the competitors in the industry. This company has been chosen due to the symbol that it represents in Aragon, our region, where it is the main leader of the sector it is working in, representing our city in the national field. What is more, its economic results are quite good in the last years and it has created a referent business model in the beer production sector. The main purpose of this project, then, is that of trying to know better one firm that is operating in the market in really high levels in our domestic market.*

*The chosen methodology for our elaboration has been based on the search of individual information, not only from books and specialized magazines, but also with articles and webpages. This research is being supported by all that knowledge acquired during the degree period and is useful when trying to analyze one firm in the previously mentioned fields.*

*Then, we are going to start making a brief presentation of the firm; how is it found nowadays in the market, with a visible evolution of the last recent years; and how is the beer sector found in the regional and national markets. So then, we can make a complete analysis of those important variables we need to understand, to comment about the strategic situation of the firm afterwards. We will analyze the economic results of the recent years, the evolution of the market, or the competition between the different companies that we can find in the sector. After this needed benchmark, we can start talking about the different strategies chosen by the firm, where we can find important models as the Porter or Delta ones. Finally, we will propose a conclusion and some recommendations to finish this project.*

## **2. Introducción**

### **2.1 La Zaragozana**

La Zaragozana es una empresa cervecera española, cuya sede reside en Zaragoza desde el día de su fundación, que fue en 1900, a pesar de haberse gestado la idea de esta desde 1898. Este negocio está basado en la producción y distribución de cerveza, malta y hielo, el cual corresponde a la actividad 1105 del código CNAE.

Actualmente, la empresa comercializa hasta 13 tipos distintos de cerveza Ámbar (la marca que produce), siendo así la cervecera española que más variantes aporta al mercado. También puede considerarse privilegiada por tener la fábrica más antigua, situada en Zaragoza desde el día de la creación de la empresa misma, en 1900.

La Zaragozana es la empresa líder del sector, sin lugar a duda, en el mercado aragonés, donde copa un 50% de las ventas totales de cerveza. No obstante, en el ámbito nacional solo alcanza el 2%, cifra que intenta duplicar según las expectativas para 2018. Esta empresa también exporta diversos productos al resto del mundo. Entre ellos, se puede destacar Portugal por haber sido el primero, así como diversos países árabes. Hoy en día, el producto Ámbar llega a Estados Unidos, Kuwait, o incluso a Australia. El 3'7% del producto total es comercializado fuera de las fronteras.

La calidad de la cerveza marca Ámbar está bien representada en el ámbito tanto español como internacional, siendo esta ganadora de numerosos premios en los últimos años. Entre ellos, se encuentra la modalidad Ámbar Export, la cual fue ganadora de una medalla de oro en el World Beer Challenge de 2015. Esta medalla, que sitúa a este tipo de cerveza como una de las mejores tostadas del mundo, fue revalidado en 2016, junto a otros tres tipos de cerveza Ámbar que también fueron galardonados.

Más allá de la industria cervecera, la empresa aragonesa posee también la distribuidora comercial Bebinter, la cual produce Agua de Lunares; y Cobecsa, responsable de los refrescos de gas Konga.

## 2.2 El sector de la cerveza en España

El sector de la cerveza es uno de los más beneficiosos para millones de establecimientos hosteleros en todo el mundo, como bares o restaurantes. Nadie duda que proporciona un servicio muy apreciado, más si cabe, en un país como el nuestro, donde destaca de tal manera el turismo exterior. La cerveza es, además, tradición propia de España y ha generado muchísimos ingresos que han servido de gran ayuda para muchos negocios en esta crisis reciente.

España en 2014 estaba colocada como el cuarto mayor productor de cerveza europeo, solo por detrás de Alemania, Reino Unido y Polonia; y alcanzando el décimo lugar a nivel mundial. Y es que, como hemos comentado anteriormente, supone una gran ayuda para muchos establecimientos ya que el 64% de la cerveza total que se consume en España se hace en bares o restaurantes; frente a un 36% que se consume en domicilios. Además, el 90% de la cerveza comercializada en España era de origen nacional.

Si analizamos el destino de la cerveza producida aquí, encontramos como demandante mayoritario a Guinea Ecuatorial, seguida por Portugal o Reino Unido. Estas cifras hacen que el PIB nacional llegue a tener una representación del 1.4% por parte de la cerveza, donde, además, se generan unos 257.000 puestos de trabajo de forma anual.

Más allá de la influencia de la cerveza en el país, sabemos que se trata de un sector que se encuentra en constante crecimiento, ya que en 2016 se comercializaron 37.2 millones de hectolitros de cerveza, un 3.4% más que en el ejercicio anterior. Esta cifra hace que el consumo per cápita de la población

sea de 46.6 litros de cerveza consumidos por habitante al año. El consumo anual es equivalente a 1.380 piscinas olímpicas llenas de cerveza.

**Gráfico 2.1. Evolución del consumo de cerveza en los últimos años**



**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos de Cerveceros de España

Podemos observar cómo este consumo se ha visto afectado por la crisis, aunque en menor manera, quizás, que el resto de las industrias. A partir de 2013 el incremento que se observa en la evolución de la gráfica es sustancial, y no se prevé que se detenga en los próximos años.

Cabe destacar que en este mercado tiene mayor aceptación la botella, representando el 41% de las ventas; seguida por la lata con un 31%, y el barril con un restante 28%. Estas cifras tienen diferente influencia en distintos territorios españoles, ya que podemos dividir el país en seis zonas a la hora de cuantificar sus ventas. Entonces, los mejores resultados en cuanto a consumo de cerveza los encontramos en el sur, con Andalucía y Extremadura, con un 23.4% del total. En lo que a nuestra empresa respecta, entra en la división junto a Cataluña, y representan un quinto del consumo total de cerveza anual en España. Son cifras altas, y ayudan notablemente al desarrollo empresarial de La Zaragozana.



### 3. Análisis empresarial

#### 3.1 Situación actual de La Zaragozana

La Zaragozana cuenta con un entorno competitivo muy diferente a nivel regional y nacional; y es que, mientras es líder absoluta del mercado en Aragón en general, y en Zaragoza en particular, el porcentaje copado en el mercado se reduce cuando hablamos del entorno nacional.

A nivel local, la empresa cuenta con más del 50% del mercado de la cerveza, donde en 2014 se produjeron casi 70 millones de litros. Además, estas cifras son incluso más notables en Zaragoza, donde se alcanza el 80% de las ventas. Sin embargo, en el ámbito nacional hay una feroz competencia y la representación de esta marca se reduce al 2%. La Zaragozana ha realizado un fuerte plan de inversiones por valor de 100 millones de euros, con el cual se intentará doblar esta última cifra.

#### 3.2 Evolución en los últimos años

La evolución de la compañía en los últimos periodos es muy evidente y se realiza de forma sostenida en el tiempo. La Zaragozana ha mostrado unos ingresos de explotación en los últimos periodos que siempre se ven en aumento.

**Gráfico 3.1. Ingresos de explotación de La Zaragozana en los últimos 10 años**



**Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de SABI**

Observamos una tendencia ascendente que llega a alcanzar los 80 millones de euros generados en este último periodo (2016). Además, en los últimos periodos el activo total se ha aumentado en casi un 50%, donde se alcanzan los 150 millones de euros. Esta cifra no deja de ser relevante dado que el número de empleados que trabajan para La Zaragozana se ha reducido de 100 a 60 en ese mismo periodo. Por tanto, la empresa está buscando dar un salto tecnológico que no depende tanto de la mano de obra.

Como consecuencia de esto la liquidez se ve directamente afectada, ya que estos últimos años la empresa está tratando de hacer una fuerte inversión y no es fácil compaginarlo con una gran cantidad de dinero efectivo en caja. Así, la ratio de liquidez alcanza el valor de 0,87; si bien es verdad que no es una cifra baja, es la primera vez que baja de 1 en los últimos 30 años.

Y, directamente relacionado también, comprobamos que las ratios de endeudamiento alcanzan el 54% en este último periodo, cuando no habían superado nunca el 20% hasta hace 6 años. Esto es otra clara muestra de la fuerte apuesta que la empresa hace por la innovación y el desarrollo, esperando transformarse en una empresa mucho más competitiva en los próximos años.

#### **4. Análisis de resultados**

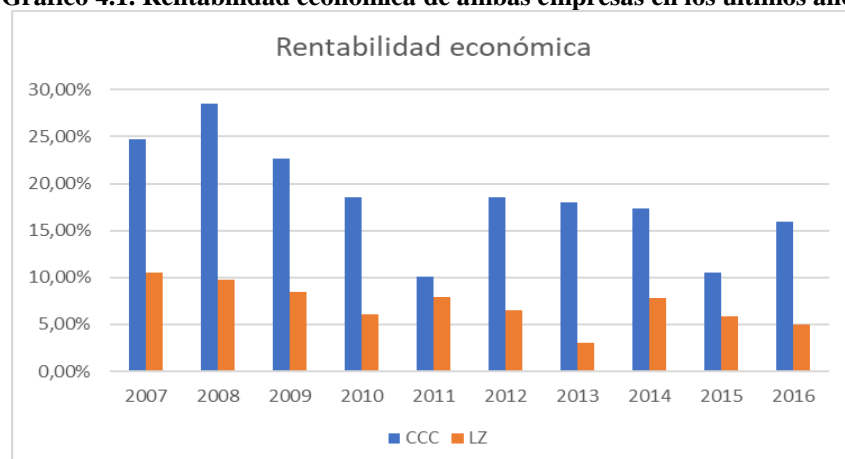
Para analizar las principales variables que afectan a la empresa que estamos estudiando, intentaremos comparar siempre los resultados obtenidos en los últimos años con los de su competidor más representativo, que por cifra de ventas anual en estos últimos periodos podemos decir que sería la Compañía Cervecera de Canarias. Mientras La Zaragozana obtiene aproximadamente un 2% del mercado nacional, esta compañía canaria obtiene un 3%. Aunque se ve superior a simple vista, vamos a analizar diferentes variables para ver dónde es más fuerte nuestra empresa y dónde no.

Hay que dejar claro antes de continuar, que ambas empresas difieren entre sí en cuanto a estrategias empleadas, ya que ambas están segmentando una parte del mercado muy diferente geográficamente hablando. Pero, por cifras anuales, son las más parecidas entre sí. Al ser más homogéneas ambas empresas, las comparaciones se realizan mejor entre iguales y son más realistas, ya que la media del sector se aleja bastante debido al dominio de las grandes.

#### 4.1 Rentabilidad Económica

Cuando hablamos de rentabilidad económica, hacemos referencia a la división entre el resultado obtenido antes de impuestos y el activo total que la compañía posee.

**Gráfico 4.1. Rentabilidad económica de ambas empresas en los últimos años**



**Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de SABI**

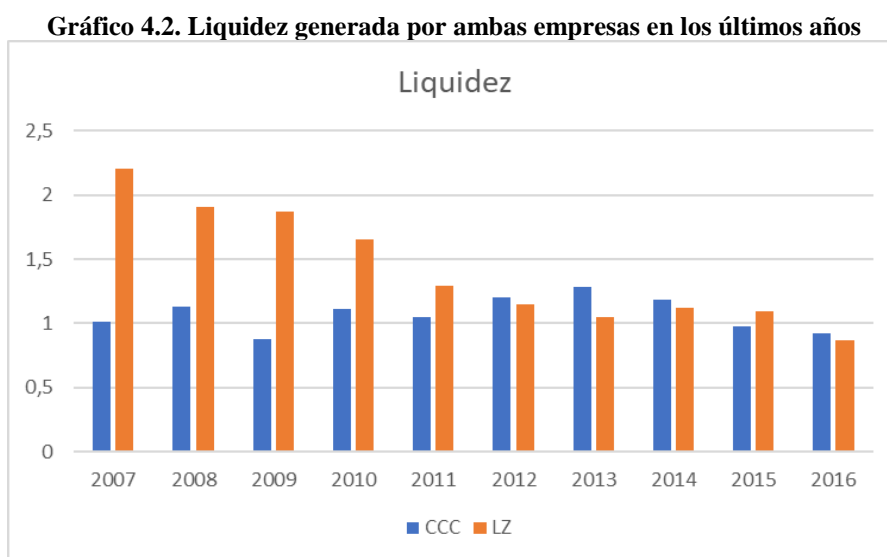
Entonces, podemos comprobar que la rentabilidad generada por la Compañía Cervecera de Canarias es bastante superior, aunque, por consiguiente, también se ha visto más afectada en el descenso que ambas han experimentado en sus cifras.

La clara razón de esta diferencia en rentabilidades es el haber conseguido un mayor beneficio con un activo menor; y es que este último periodo la empresa canaria tuvo un activo total de 100 millones mientras la zaragozana superó los 150. A pesar de ello, la primera consiguió hacer valer mejor sus propiedades ya que también sacó un beneficio mayor. Cabe destacar la cifra tan baja mostrada

por La Zaragozana en 2013, cuando su resultado antes de impuestos sólo alcanzó los 3 millones de euros, a pesar de tener un activo total que superó los 100 millones de euros. Esta cifra parece haber vuelto a mostrar un crecimiento sostenido a lo largo de los años, pero debe apoyarse en la inversión propuesta para no volver a caer y mantenerse cercana a las cifras que obtienen sus competidores más cercanos.

## 4.2 Liquidez

La liquidez es la comparación entre el activo circulante y el pasivo líquido, y es importante conocer el valor de una empresa en estos términos porque nos da una rápida idea de cómo puede solventar sus deudas a corto plazo sólo con su activo corriente. Una buena liquidez garantiza que una empresa no tenga problemas saldando deudas y vamos a ver cómo La Zaragozana ha presentado grandes síntomas de liquidez a lo largo de sus recientes periodos.



**Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de SABI**

Ambas empresas presentan unos niveles de liquidez suficientes para cubrir todas sus deudas a corto plazo simplemente con su activo circulante, ya que sus valores de liquidez siempre se encuentran por encima de 1, salvo este último periodo, donde encontramos el primer valor por debajo. La Zaragozana ha sufrido una grave reducción en estas cifras desde años atrás, donde tenía más del doble de activo que de pasivo, en 2007. En 2016 el valor de liquidez

refleja un 0,87, que sin embargo no debe ser preocupante, ya que sigue siendo un buen valor, y no tiene por qué significar un decrecimiento esperado en los próximos periodos. Como hemos comentado previamente, la empresa está realizando fuertes inversiones que de alguna forma están aumentando su pasivo circulante y hacen que refleje un valor menor en este último periodo.

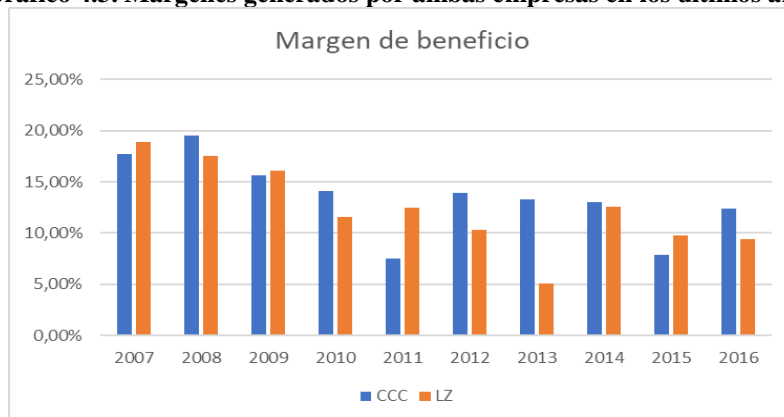
Por su parte, la compañía canaria, de manera inversa, ha notado un incremento en liquidez desde 2007 hasta 2013, donde se estancó y comenzó un declive similar al de la empresa aragonesa. No obstante, al igual que esta, está viéndose afectada por un proyecto de inversión a medio plazo que hace que su pasivo circulante se vea aumentado y afecte negativamente a esta cifra de liquidez.

#### 4.3 Margen de beneficio

El margen de beneficio es la comparación entre el resultado ordinario antes de impuestos y los ingresos totales de explotación. Dicho con otras palabras, qué porcentaje de las ventas totales se ha convertido en nuestro resultado final. Es importante encontrar altos márgenes porque esto indica que la empresa está operando con una mayor eficiencia, reduciendo en costes y sacando un mayor beneficio del activo que se posee y de los procedimientos que se utilizan.

Encontramos en este apartado unas cifras bastante irregulares, donde no podemos observar un patrón claro en cuanto a subidas y bajadas en los márgenes de ambas empresas.

**Gráfico 4.3. Márgenes generados por ambas empresas en los últimos años**



**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos de SABI

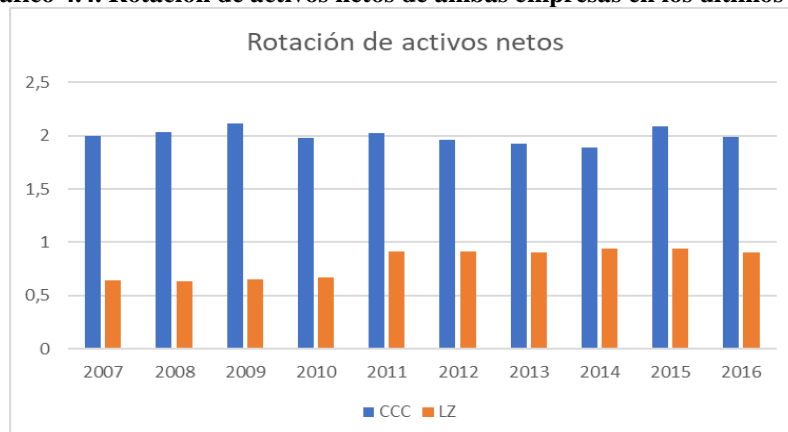
Observamos que ambas empresas contaban con márgenes mucho mayores en 2007 y 2008 que ahora, donde casi duplicaban estos valores. Estos se vieron gravemente reducidos unos años después, para posteriormente volver a aumentar en la actualidad. Es por esto por lo que decimos que las cifras muestran irregularidad a lo largo de los años y es difícil encontrar un patrón.

Finalmente podemos ver que La Zaragozana alcanza un 9,36% de margen en el último periodo, donde la Compañía Cervecería de Canarias llega al 12,42%. Aunque la cifra total de ventas es mayor por parte de esta última, también lo es el ingreso generado por el resultado final, por lo que el porcentaje final del margen es mayor, lo que no quita que ambas empresas estén operando a buen nivel.

#### 4.4 Rotación de activos netos

La rotación es una ratio financiera que nos sirve para valorar la eficiencia de una empresa en términos de cómo su activo neto es capaz de generar ingresos por ventas.

**Gráfico 4.4. Rotación de activos netos de ambas empresas en los últimos años**



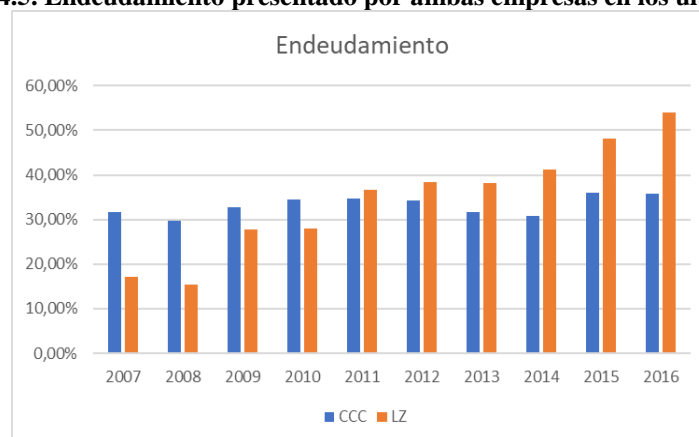
**Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de SABI**

Podemos observar cómo La Zaragozana tiene valores de rotación muy por debajo de los de su competidor más cercano; si bien es verdad que en el periodo de los últimos diez años esta empresa ha notado un incremento del 40%, hasta situarse en un 0,92. Por otro lado, la compañía canaria ha sufrido una ligera disminución de su rotación desde 2007, que a pesar de estar mostrando valores superiores a los de la empresa aragonesa, no muestra una tendencia creciente a lo largo de los últimos periodos.

## 4.5 Endeudamiento

El endeudamiento es, básicamente, saber qué porcentaje suponen las deudas de tu empresa en el total de pasivo y patrimonio neto. Un endeudamiento mayor supone una limitación a la hora de operar en el mercado.

**Gráfico 4.5. Endeudamiento presentado por ambas empresas en los últimos años**



**Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de SABI**

Podemos observar fácilmente la repercusión que el proceso de innovación por el que apuesta La Zaragozana está haciendo que aumente de manera drástica su endeudamiento a corto y largo plazo. En 2007 estaba mostrando unos valores muy por debajo de la empresa canaria, que, sin embargo, han aumentado radicalmente hasta superarlo. Esta cifra, entonces, ha aumentado un 215%, pasando de un endeudamiento del 17% a uno de casi el 54%.

Por otro lado, la Compañía Cervecera de Canarias ha mantenido unos valores muy similares a lo largo de los años, situándose en un endeudamiento medio del 33,18%, que no ha tenido ninguna desviación en los últimos 10 años que supere el 4%. Sin duda el endeudamiento de esta empresa canaria es bastante solvente pero La Zaragozana ha demostrado que puede trabajar con valores inferiores y se espera que vuelva a situarse por debajo una vez pasado este periodo de inestabilidad debida a la innovación.

## 5. Análisis de crecimiento

### 5.1 Crecimiento equilibrado

El crecimiento equilibrado (o sostenible) de una empresa podría definirse como la tasa de crecimiento posible con utilidades retenidas y con deuda nueva para mantener la razón de apalancamiento. Este tipo de crecimiento contribuye también a aumentar el valor de las acciones de la empresa. Su fórmula para el cálculo simple se reduce a:  $R_f / (1 - R_f)$ .

Entonces, vamos a comprobar cómo sería el crecimiento sostenible de La Zaragozana este último periodo, así como el de su rival más cercano en cuanto a cifras.

	Rf	gM
LZ	18,35%	0,22473974
CCC	24,87%	0,33102622



Observamos que la ventaja en Rentabilidad financiera que presenta la Compañía Cervecería de Canarias le garantiza un mayor Crecimiento equilibrado.

## 5.2 Crecimiento real

Para averiguar el crecimiento real de cada empresa que opera en el mercado, hemos hecho una comparativa entre los últimos periodos y el importe neto de la cifra de ventas que se ha generado en estos. Así, podemos calcular el crecimiento real que se ha producido en estas ventas en los últimos periodos.

Hemos tomado los últimos cuatro periodos, con la intención de hacer más realista los resultados

	gR
LZ	0,2445406
CCC	0,02434656

Sin embargo, aunque la empresa canaria presenta un mejor resultado en cuanto a crecimiento sostenible, en la evolución de las ventas encontramos un claro estancamiento desde el 2013, lo que hace que su evolución se haya traducido en una cifra tan baja. Por otro lado, La Zaragozana encuentra un valor mucho mejor en esta faceta.

## 5.3 Crecimiento de la industria

Finalmente, el crecimiento de la industria es bastante fácil de analizar, ya que no es más que una media de los crecimientos reales de las empresas que operan en la industria. Para ello, hemos cogido los crecimientos reales de los cuatro últimos periodos y de las siete mayores empresas de la industria, y hemos hallado la media.

	gR (2017-2013)
MAHOU	0,358970303
HEINEKEN	0,127279627
DAMM	0,148901768
HIJOS DE RIVERA	0,638373298
FONT SALEM	-0,033321501
LZ	0,244540604
CCC	0,024346555

Cabe destacar viendo los crecimientos reales de las empresas del sector el bajo rendimiento no solo de la empresa canaria, que presenta unas cifras muy bajas, sino de Font Salem; a priori considerada como una empresa superior a La Zaragozana pero que en estos cuatro últimos periodos encuentra una disminución en sus ventas.

Una vez con los valores de todas las empresas, simplemente tenemos que calcular una media de ellas para hallar el crecimiento medio de la industria.

gI
0,2121063

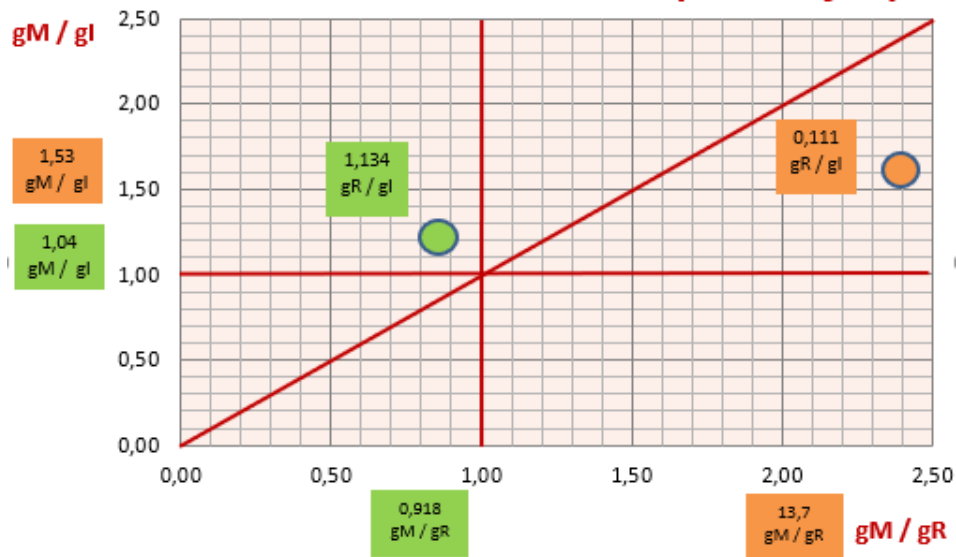
Y una vez tenemos este crecimiento de la industria, podemos empezar a representar nuestra matriz de crecimiento en base al modelo Bijón.

#### 5.4 Matriz de Crecimiento (Modelo Bijón)

Para analizar esta matriz, debemos comparar los diferentes tipos de crecimiento de cada una de las dos empresas a comentar. Entonces, nos quedaría el siguiente resultado.

Gráfico 5.1. Matriz de Crecimiento de LZ en comparación con CCC

### Matriz de Crecimiento (Mod Bijón)



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de SABI

La Zaragozana, representada por el color verde, podría considerarse como una empresa implosiva, dado el cuadrante que representa en la matriz; mientras la Compañía Cervecería de Canarias, en rojo, sería una empresa explosiva.

Ambas comparten la característica de tener un crecimiento equilibrado mayor que el crecimiento de la industria, lo que hace que ambas empresas puedan crecer por encima de esta. De otra forma, podrían perder el equilibrio al tratar de crecer por encima de la industria.

Las diferencias entre ambas nacen de las otras dos formas de crecimiento que hemos analizado previamente. La Zaragozana, al tener un mayor crecimiento real que el de la industria, está ganando en los últimos años una cuota de mercado que, por otro lado, parece estar perdiendo su competidora.

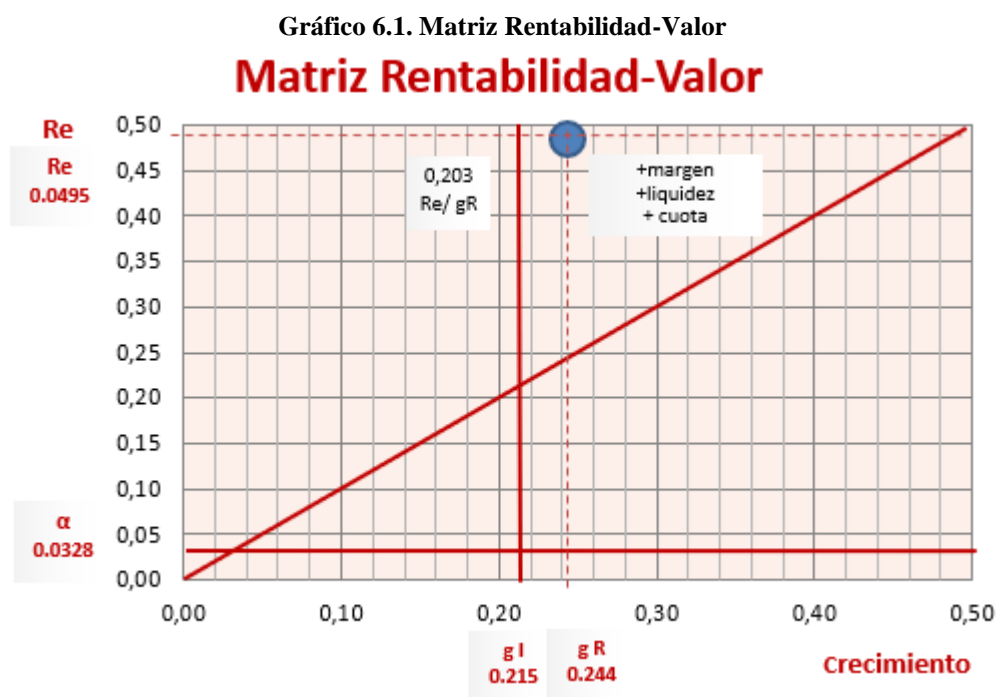
Pero, por otro lado, la empresa canaria está viéndose beneficiada por un crecimiento sostenible que supera al real. Esto le está permitiendo obtener excesos de liquidez, mientras que la empresa aragonesa debe tener cuidado, ya que desde su posición será más fácil perder el equilibrio financiero.

Finalmente, cabe destacar que ambas empresas se sitúan bien en estos términos de crecimiento del mercado en los últimos periodos, pero también existe un margen de mejora a explotar por las empresas. La Zaragozana debe centrarse en aumentar su crecimiento sostenible con el fin de que este supere a su crecimiento real. En caso de conseguirlo, sería considerada una empresa conquistadora, que es el objetivo de cualquier empresa en términos de crecimiento en el mercado. Para ello, debe intentar mejorar su rentabilidad financiera a corto plazo para aumentar su crecimiento sostenible en el mercado actual.

## 6. Matriz Rentabilidad – Valor

Esta matriz, de forma similar a la anterior, es de gran utilidad para analizar el valor generado por la empresa en la industria, y cómo está actuando en función a sus variables de crecimiento y de rentabilidad.

Así, podemos mostrar la siguiente matriz gracias a los valores previamente analizados.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de SABI

Podemos observar, cómo encontramos a La Zaragozana representada como una esfera azul en el segundo cuadrante. Este círculo viene determinado por la relación entre la rentabilidad económica de la empresa y su crecimiento real. Entonces, confirmamos que se encuentra por encima del coste de capital, y con un crecimiento real superior al medio de la industria.

El análisis de estos valores nos muestra algunos datos de relevancia para la empresa aragonesa, y es que esta está ganando cuota por encima de la capacidad de sus competidores, debido a la superioridad en términos de crecimiento real sobre el industrial medio.

Además, la rentabilidad se impone sobre la cifra de crecimiento haciendo que la empresa esté generando liquidez y no absorbiéndola. Finalmente, también se está ganando un mayor margen en cuanto a cifra de ventas en los últimos años en el sector. Podemos confirmar, entonces, que La Zaragozana se encuentra en la posición óptima en función de su rendimiento en términos de la Matriz Rentabilidad – Valor.

## **7. Análisis de la competencia**

### **7.1 Competencia en el sector en Zaragoza**

La Zaragozana es la dueña total del mercado aragonés, donde supera el 50% de las ventas, e incluso alcanza el 80% en Zaragoza. En esta provincia solo tiene una competidora directa registrada, como es Cervezas 976 Sociedad Anónima, la cual ha obtenido unas ventas el pasado ejercicio por valor de 143.992 euros. Esta cantidad de ventas resulta muy pequeña en comparación con los casi ochenta millones de euros de resultado obtenido por La Zaragozana, cifra donde podemos observar la superioridad demostrada en este segmento de mercado. Entonces, no es de gran utilidad realizar un estudio aquí sobre la competencia, teniendo en cuenta que los índices de concentración van a resultar muy altos desde la primera empresa, y el índice

de Herfindahl nos dará como resultado, prácticamente, el monopolio de cerveza conseguido por la marca Ámbar en Zaragoza.

## 7.2 Competencia en el sector en España

La competencia en el sector cervecero en el ámbito español es bastante más compleja y merece ser analizado con detenimiento. Primero, cabe destacar que son diez las grandes empresas que se reparten la mayoría del mercado; pero de estas diez, tenemos que hacer varias distinciones y englobar varias empresas en matrices comunes:

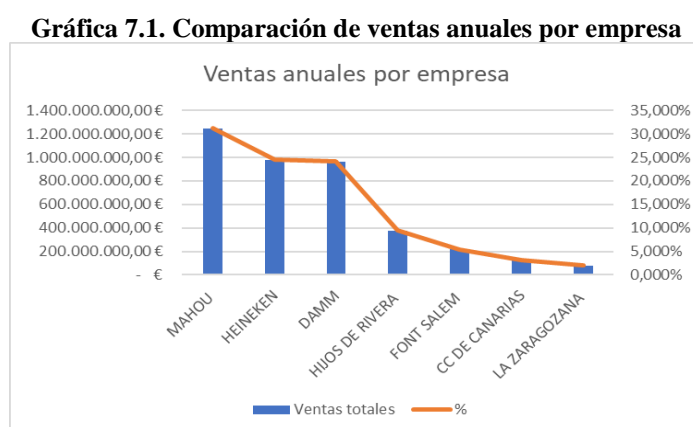
- Cervezas Mahou SL y Cervezas San Miguel SL son propiedad de Mahou SA.
- Compañía Cervecera Damm SL y Estrella de Levante Fábrica de Cerveza SA son propiedad de Sociedad Anónima Damm.
- La empresa Heineken incluye la producción de la cerveza Cruzcampo.
- Hijos de Rivera SA, Font Salem SL, Compañía Cervecera de Canarias y La Zaragozana son fábricas totalmente independientes de cerveza.

A continuación, se muestra una tabla con el importe neto de la cifra de ventas conseguida por cada empresa en el mercado español en el último periodo.

MAHOU SA	1.099.049.475,00 €	27,548%
HEINEKEN	981.010.896,00 €	24,589%
SOCIEDAD ANONIMA DAMM	705.482.902,00 €	17,683%
HIJOS DE RIVERA SA	375.009.860,00 €	9,400%
FONT SALEM SL	215.407.750,00 €	5,399%
COMPAÑÍA CERVECERA DAMM SL	199.182.868,00 €	4,993%
COMPAÑÍA CERVECERA DE CANARIAS	123.770.000,00 €	3,102%
CERVEZAS MAHOU SL	82.995.420,00 €	2,080%
LA ZARAGOZANA SA	79.105.376,00 €	1,983%
CERVEZAS SAN MIGUEL SL	66.502.148,00 €	1,667%
ESTRELLA DE LEVANTE FABRICA DE CERVEZA SA	62.079.604,00 €	1,556%
	3.989.596.299,00 €	

Entonces, cuando agrupamos las distintas empresas, previamente representadas juntas por colores, obtenemos una matriz común de cada una de ellas que forma un competidor único.

Podemos observar y analizar el siguiente gráfico, donde vemos las verdaderas competidoras del mercado oligopolístico que representa la industria de la cerveza.



**Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de SABI**

Podemos ver cómo en este mercado español, el claro vencedor es Mahou, con unas ventas totales que superan los 1200 millones de euros y que suponen un 31,295% de la industria total. No muy de cerca, esta empresa tiene como principales seguidores a Heineken y Damm, cada uno con algo más del 24% de la cuota.

La Zaragozana logró el ejercicio anterior un resultado de 79.105.376 euros, que supone simplemente un 1,983% del mercado total en España. Este factor representa claramente las desigualdades de una empresa que, si bien está abierta al mercado español, así como al resto del mundo, no tiene tanta influencia como en el sector doméstico.

### 7.3 Ratios de concentración

Ahora sí, en este mercado nacional, es conveniente analizar el tipo de competencia en el que se encuentra la empresa a estudiar. Vamos a ver,

entonces, las ratios de concentración más importantes del mercado para analizarlos posteriormente.

- $CR1 = 31,295\%$
- $CR3 = 80,117\%$

El claro resultado de esta concentración presente es el dominio de una empresa, que es Mahou, pero que está muy seguida de cerca por Damm y Heineken; y las tres empresas juntas suponen más un 80% de las ventas totales en el mercado.

## 7.4 Índice de Herfindahl

Finalmente, una vez conocemos el número de grandes empresas que operan en el sector, podemos averiguar qué tipo de relación tienen con su entorno y cómo están dominando al resto de compañías.

El índice de Herfindahl es un simple cálculo, a través del cual averiguaremos el grado de concentración de la industria. Para hallarlo, hay que sumar los porcentajes que representan todas las empresas en el mercado, pero elevados al cuadrado. Obtenemos la siguiente cifra:

- $HHI = 0,23$

Una cifra superior a valores a partir del 0,18 puede ser un indicio de una elevada concentración en la industria. Podemos observar, entonces, que La Zaragozana está compitiendo en un entorno caracterizado por ser un oligopolio concentrado y simétrico. Existen en él un número reducido de empresas, que producen un mismo producto, a su vez diferenciado. Además, es concentrado porque el producto es específico, y asimétrico porque, como podemos comprobar, las tres principales empresas consiguen captar más del 80% del mercado total, obteniendo así una importante ventaja frente a las demás.



Finalmente, si dividimos 1 entre este índice de Herfindahl, hallamos el número de empresas en una industria que hacen equivalente el grado de concentración. Es decir, esta empresa está igual de concentrada que una con 4,34 empresas idénticas.

## **8. Misión, visión, objetivos**

El paso principal para empezar a conocer una empresa es tratar de hallar de forma lo más concisa posible cuál es su misión y su visión.

La Zaragozana tiene como misión la producción y distribución del mayor número posible de variedades de cerveza, sin perder por ello la calidad en sus productos y haciéndolo de manera eficiente, legal, y respetando el medio ambiente, mientras se aprovechan tanto los mercados interiores como los internacionales, con la finalidad de encontrar en la sostenibilidad a lo largo de los años uno de sus pilares fundamentales.

Por otro lado, la visión de la empresa es la de aumentar el número de países donde destina sus exportaciones, mientras se mejora la calidad e incrementa la variedad de sus productos, con el objetivo de ganar una mayor cuota y relevancia en el mercado nacional, siempre mediante la transparencia y el respeto hacia el consumidor y los trabajadores.

## **9. Análisis de las cinco fuerzas de Porter (1985)**

### **9.1 Amenazas de nuevos participantes**

El sector de la cerveza en España está bastante protegido ante la entrada de nuevos participantes, al ser difícil entrar en un mercado donde las marcas están ya tan posicionadas. Como hemos visto en el caso del sector aragonés, la empresa Cervezas 976 está intentando entrar en un mercado donde La Zaragozana está muy bien plantado, y en tan solo dos años no ha podido

conseguir más que una pequeña fracción del mercado que ya tenía ganado su rival.

Los costes fijos del montaje de una nueva planta, así como de la puesta en acción de un negocio como el del sector de la cerveza, hace que sean unos costes demasiado elevados para una empresa que quiere introducirse en el sector. Se genera así una barrera de entrada, que, sin un gran capital, hace muy difícil la incorporación de un nuevo participante en el sector, por lo que la amenaza en este sentido es limitada.

Por otro lado, sí existe la probabilidad de encontrar una mayor amenaza en otras empresas ya existentes en la industria, pero que tienen lugar en otro sector o país, y pueden introducirse en el mercado español si ven la oportunidad. En ese caso, no tendrían los problemas mencionados previamente, donde los costes fijos no son necesarios, y simplemente se pueden introducir a base de exportaciones desde su país.

## 9.2 Poder de negociación de compradores

El poder de los consumidores ante un mercado como el que tratamos aquí es bastante elevado, ya que poseen una facilidad total para cambiar de marca. Es muy difícil en la industria de la cerveza conseguir fidelizar clientes, ya que elegirán en cada momento la cerveza que mejor les convenga en dicha situación, ya sea por precio, disponibilidad, o accesibilidad. Entonces, se genera una necesidad por parte de las empresas de perfeccionar constantemente su producto, y además debe hacerse al menor coste posible, lo que beneficia al consumidor al estar representado en el precio final.

Pero no sólo esta es la razón de la fácil sustitución de la marca, ya que el producto también tiene un bajo coste de sustituirla. Es muy fácil cambiar no solo de marca, sino también de producto que cumpla una función similar. Esto aumenta el poder de los consumidores, que tienen aún más opciones para no comprar tu marca.

Finalmente, cabe mencionar el rol que juegan en este proceso de venta las cadenas de distribución. La Zaragozana no vende su producto directamente al consumidor, sino que pasa antes por supermercados, tiendas, bares o restaurantes. Este punto intermedio refuerza incluso el poder del cliente, que toma las decisiones que hacen que las cadenas de distribución pidan un tipo de cervezas u otras. Entonces cobra más importancia el hecho de trabajar en el producto, para mejorar la opinión en los clientes y maximizar ventas.

### 9.3 Poder de negociación con los proveedores

En general, en un sector como el de la producción de cerveza, el acceso a las diferentes materias primas que se necesitan es bastante fácil. Estas podrían ser el lúpulo, la cebada, la malta, la levadura, y el agua potable, entre otros, y en mayor medida. Entonces, el poder que tienen los proveedores contra empresas como La Zaragozana es bastante bajo, ya que no solo es fácil de acceder a estas materias, sino que, en un mercado tan concentrado como este, es difícil encontrar otros clientes más allá de las empresas productoras de cerveza.

Esto supone una gran ventaja competitiva para la empresa, ya que toda posible reducción en costes es beneficiosa para el negocio. La Zaragozana cuenta con el hecho de tener prácticamente un monopolio en Aragón, de donde obtiene sus materias primas, así que tiene más poder incluso contra sus proveedores. Además, hay que tener en cuenta también que los proveedores dependen de los grandes volúmenes de compra que adquieren estas empresas, por lo que son vitales para la supervivencia de su negocio.

Finalmente, hay que nombrar también que en los últimos años se está notando un crecimiento en el número de pequeñas empresas que fabrican cerveza artesanal, de donde varios proveedores están encontrando otras salidas aparte de la gran empresa aragonesa, y puede hacer que se pierda un poco el poder de negociación, si bien es cierto que tampoco supone una gran diferencia hasta el momento.

## 9.4 Amenazas de sustitutos

En esta industria existe la clara amenaza del producto sustitutivo que representan esas bebidas con un pequeño grado de alcohol, como podrían ser el vino o incluso la sangría. Aunque en los últimos años el consumo de cerveza siempre se ha visto superior al de estos productos, hay que tener en cuenta que ciertos segmentos del mercado prefieren alternativas a la cerveza. Pero, además, hay que tener en cuenta que según la finalidad para la que se compra el producto, ciertos refrescos podrían considerarse sustitutivos, o incluso ciertas bebidas con un mayor grado de alcohol como el vodka o el ron.

Ante estas amenazas, un sector como el de la cerveza tiene una gran ventaja como es el precio y la comodidad, haciendo que sea difícil para otros productos competir con este. Para protegerse en la mayor medida posible, La Zaragozana invierte gran cantidad de recursos en un fuerte I+D, donde desarrolla nuevos tipos de cerveza para cubrir toda la demanda posible del mercado. Así, por ejemplo, la cerveza con limón creada en España por esta empresa puede competir con sustitutos directos como el refresco de limón, para aquellas personas que no toleran el sabor de una cerveza tan fuerte.

Y finalmente, podríamos considerar el vino como el mayor sustituto, debido al similar precio y finalidad. Y es que ambos productos presentan una relación sensible en cuanto al precio. Una subida de precios en el vino supondrá un aumento en las ventas de cerveza, y al revés. Este es un factor para tener en cuenta, ya que aumentar los precios pensando en un aumento de la calidad del producto puede hacer que los consumidores no opten por otra marca de cerveza, sino por otro producto como puede ser el vino.

## 9.5 Intensidad de la rivalidad

La rivalidad entre las empresas del sector es muy fuerte, por lo ya mencionado anteriormente. En un sector que destaca por ser un oligopolio, las empresas

compiten constantemente tanto en precio como en calidad, donde cada marca debe hacerse fuerte para vender más que el resto, teniendo en cuenta también que es difícil fidelizar clientes y que se debe luchar por las ventas cada día.

Además, cabe destacar que el marco es diferente para La Zaragozana según se trabaje en Zaragoza (o Aragón), o en España. En el contexto local la rivalidad es mucho menor, al tener ganado casi todo el margen de mercado, mientras en el ámbito nacional, la empresa está expuesta a una constante y dura rivalidad.

## **10. Estrategia genérica**

### **10.1 Ventaja competitiva**

La ventaja competitiva de La Zaragozana es claramente la diferenciación del producto. La empresa aragonesa opta por una inversión intensa en I+D, y evita de esta forma buscar el bajo coste para su producción. El consumidor final está dispuesto a aceptar este incremento en el precio del producto debido a su mayor calidad, forma de diferenciarse de gran parte de la competencia.

La diferenciación del producto no viene solo representada por una mayor intensidad en el intento de mejorar la cerveza actual, sino por la constante búsqueda también de ser empresa innovadora en todo tipo de modalidad diferente de cerveza. Así, La Zaragozana es pionera en la elaboración de la cerveza sin alcohol (0,0), desde 1976; la primera en elaborar una cerveza con sabor (Ámbar Lemon); y la primera, también, en elaborar cerveza exclusivamente a base de trigo (Ámbar Caesaraugusta), en 2008. Además, es la única empresa del sector en elaborar cerveza de fermentación a alta temperatura en España, así como la única cerveza negra elaborada con caña de azúcar en toda Europa. La empresa, finalmente, cuenta con una variedad de hasta 13 tipos de cerveza en el mercado español, que son envasados en hasta 60 formatos diferentes. De este modo La Zaragozana se convierte en la empresa cervecera que más variedades del producto oferta a sus clientes.

Finalmente, lejos de limitarse a la producción de diferentes modelos de su producto, La Zaragozana ha recibido numerosos premios por la calidad de varios modelos ofertados, como la Ámbar Export, tanto en 2015 como en 2016.

## 10.2      **Ámbito de mercado**

El ámbito de mercado donde se centra la empresa es difícil de reconocer. El destino del producto comercializado está centrado en Aragón, donde se es líder absoluto y se vende un grandísimo porcentaje de la cuota de mercado. De este modo, se podría considerar que la empresa actúa acorde a un foco de diferenciación, donde su producto está diferenciado y centrado en la localidad aragonesa.

No obstante, cabe destacar que La Zaragozana exporta también gran parte de sus cervezas entre varios sectores de la península, e incluso opera en diferentes partes del mundo, donde encontramos países como Kuwait, Estados Unidos, o Australia. Sin embargo, estos países extranjeros no suponen más que un 3% de las ventas totales y no podemos considerar que supongan una gran parte del negocio de la empresa.

Así, La Zaragozana cuenta con un sector donde pone su foco, pero sin dejar de prestar atención a las demás posibilidades de negocio a lo largo de España e incluso aprovechando algún nicho de mercado alrededor del globo. La conclusión clara que podemos sacar es que en toda aquella parte donde esta empresa opere, lo hará apostando por una clara diferenciación de sus productos cerveceros.

## 11.      **Análisis VRIO**

La motivación fundamental de realizar un análisis VRIO es la de encontrar aquellos recursos dentro de la empresa que son inimitables, únicos, y que

contienen valor. Tenemos que hallar aquellos recursos que hacen que la empresa sea diferente a las demás, y supongan una fortaleza ante estas otras.

Así, diferentes recursos a analizar podrían ser;

- La marca Ámbar; la cerveza ya se ha posicionado en el mercado y una vez que tiene un nombre, es difícil sacarla de ahí. Supone una barrera de calidad y confianza difícil de alcanzar para nuevos productores en el mercado.
- La relación con los proveedores; que en el sector aragonés es muy buena debido a que La Zaragozana posee prácticamente un monopolio.
- El sabor del producto; trabajado durante años por la marca Ámbar para generar un reconocimiento y una fidelidad dirigida hacia sus clientes.
- Las patentes de nuevos productos desarrollados; como se ha comentado anteriormente, la empresa es pionera, e incluso productora en solitario, de gran parte de su cerveza, lo que consigue una gran diferenciación para la marca y establece una barrera para todo aquel que desee imitar algún modelo.
- La tecnología; que cuenta con más de 100 años en el sector operando de la misma manera en la primera fábrica construida. Esto genera un sistema de producción estable y unos costes fijos ya asumidos por la empresa.

Así, vamos a realizar una tabla donde quede reflejado cuáles de estos recursos tienen valor, son raros, son inimitables, y están anclados en la organización, para entonces, hallar la implicación estratégica de cada recurso:

RECURSO	VALOR	RARO	INIMITABLE	ORGANIZACIÓN	IMPLICACIÓN ESTRATÉGICA
Marca	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja competitiva sostenida
Proveedores	SÍ	NO			Paridad competitiva
Sabor	SÍ	SÍ	NO		Ventaja competitiva temporal
Patentes	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja competitiva sostenida
Tecnología	SÍ	SÍ	SÍ	NO	Ventaja competitiva por explotar

Finalmente, deducimos de aquí diferentes conclusiones. La imagen de marca Ámbar y las patentes que la empresa desarrolla a través de la fuerte inversión en investigación y desarrollo son la mejor ventaja que posee La Zaragozana, donde encuentra ventaja competitiva a lo largo del tiempo. Esto es debido a que ambos cumplen todos los requisitos que la empresa demanda de ellos; poseen valor, no lo tienen muchos competidores, no son de fácil alcance, y la empresa está organizada para explotarlos.

Por otro lado, la tecnología es un recurso todavía por explotar, ya que la compañía no está enfocada a sacar un rendimiento a través de su tecnología. Esta principalmente supone una barrera para competidores que quieran entrar al mercado, para los cuales es difícil adaptarse a ella.

La calidad de la cerveza producida es otro gran recurso pero que, sin embargo, no es difícil de imitar en un sector como este, ya que cualquier empresa puede adaptarse a la calidad o sabor de otra simplemente adaptando su receta o innovando en cuanto a su metodología.

Finalmente, la buena relación previamente comentada con los proveedores en Aragón no supone más que una paridad competitiva, donde la empresa, si bien es cierto que se beneficia localmente, no tiene ningún tipo de beneficio a nivel nacional, donde muchas grandes empresas como La Zaragozana tienen grandes relaciones con sus proveedores locales al no ser un recurso demasiado raro.



## **12. Modelo Delta**

El modelo Delta ofrece un posicionamiento estratégico más efectivo y fuertemente orientado al cliente. Así, nos encontramos en un triángulo donde analizar en cada uno de sus puntos cuál es la estrategia que seguir para alcanzar dicho objetivo. Entonces, se analiza cómo se alcanza el mejor producto, el servicio integral al cliente, y la consolidación del sistema.

- Mejor producto:

Viene basado en un enfoque de economías de producto, donde La Zaragozana apuesta por una clara diferenciación de este. Como ya hemos hablado repetidas veces a lo largo del trabajo, la empresa dirige sus esfuerzos en una gran mejora de la calidad y variedad de los productos. De esta manera, se rechaza la idea de centrarse en una reducción de los costes de producción.

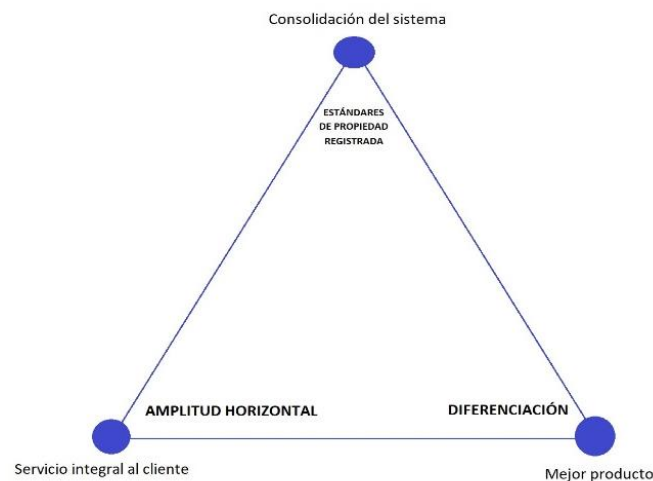
- Servicio integral al cliente:

Esta competencia está basada en economías de cliente. En este caso, aunque la posición de la empresa es bastante ambigua, se opta por una amplitud horizontal, donde un conjunto de productos intenta satisfacer todas las necesidades del consumidor. Aunque bien es cierto que no todas las necesidades pasan a cubrirse, sí aquellas dentro de lo que busca un consumidor de cerveza, refrescos, o bebidas alcohólicas. Porque La Zaragozana no solo comercializa cerveza, sino variedades suficientes como para cubrir necesidades más allá de las comunes; entonces, un comprador de refrescos podrá comprar Ámbar con sabor limón; mientras que un comprador de bebidas sin alcohol podrá comprar Ámbar 0,0. Además, esta oferta viene reunida siempre en un mismo establecimiento, lo que facilita al consumidor a la hora de la toma de decisiones.

- Consolidación del sistema:

Una vez más, este aspecto viene basado por una economía de sistema, donde la empresa adopta una posición de estándares de propiedad registrada. Así, La Zaragozana se ve favorecida muchas veces por la atracción del cliente hacia el gran número de empresas que trabajan con el producto. De este modo, la empresa se ve favorecida muchas veces por el valor que se crea en la industria, al ser posicionada sobre los estándares de la industria. Por ejemplo, Heineken puede hacer una publicidad televisiva intensa, la cual puede beneficiar no sólo el consumo de su marca, sino el consumo de cerveza en general, lo que deriva en un aumento de ventas de otras marcas de cerveza, entre las que se puede incluir a la marca Ámbar.

**Gráfico 12.1. Modelo Delta de La Zaragozana**



**Fuente: Elaboración propia a partir del material didáctico escolar**

Podemos observar, finalmente, una fácil representación del modelo Delta que hemos estado analizando; donde quedan reflejados sus tres puntos básicos y la estrategia a seguir dependiendo de cada tipo de enfoque.

### **13. Estrategia en función de la industria**

El sector de la cerveza en España podría ser integrado en una industria que ha madurado. Este tipo se basa en sectores con un crecimiento muy reducido de

la demanda después de haber pasado por fases expansivas previamente. Las características principales de esta industria son:

- Ligero crecimiento o estancamiento de la demanda de cerveza, que es más o menos constante a lo largo de los años.
- Se producen problemas de excedentes en las empresas, ya que la demanda no crece lo suficiente y mucha cerveza puede acumularse en fábricas sin ser vendida.
- Dificultades para innovar, ya que en un sector tan trabajado durante tantos años es difícil seguir encontrando nuevas formas de llegar al consumidor.
- Gran aumento de la competencia, que viene ligado al oligopolio en el que se compete y en el que la fidelización de clientes es muy complicada.
- La competencia más dura conduce a fusiones o adquisiciones. Encontramos, como ejemplo, el caso de la fusión entre las dos principales empresas cerveceras a nivel mundial en 2015, cuando AB InBev se compromete a comprar las acciones de SABMiller, y convertirse así en la mayor empresa mundial y una de las 10 que más cotizan en todo el escenario económico.

Entre las principales estrategias que La Zaragozana ha desarrollado a lo largo de los años para adaptarse mejor al tipo de industria en el que opera, encontramos:

- Ampliar la oferta de productos a los clientes actuales: y es que ya son numerosas las variedades de cerveza que se ofrecen en el mercado, pero no por eso La Zaragozana deja de buscar nuevos modelos que puedan satisfacer necesidades no explotadas todavía. La última variante ha sido la cerveza sin gluten y sin alcohol, en 2011, que va dirigida a un

nuevo grupo de clientes que no tolera el gluten y que, además, no quieren alcohol en su cerveza.

- Comprar alguna empresa rival a buen precio: en nuestro caso, debemos comentar la reciente compra por parte de La Zaragozana de dos empresas que, si bien no se consideran rivales directos, sí pueden estar compitiendo en aquellos bienes sustitutivos como son los refrescos. Así, la empresa adquirió Cobecsa, productora de refrescos Konga; y también Bebinter, distribuidora de Agua de Lunares.
- Expansión hacia otros mercados: como en el caso de la cerveza Ámbar, que ya hemos comentado que está en proceso de internacionalizarse, donde un casi 4% de las ventas totales ya se producen fuera de España. La cifra se espera que vaya en aumento ya que la galardonada marca empieza a contar con cierto prestigio fuera de nuestras fronteras.

## **14. Estrategia en función de la posición**

En función de la posición que la empresa posee en cada mercado, es necesario hacer nuevamente dos distinciones para analizar la estrategia seguida por La Zaragozana.

- A nivel regional:

En Aragón, la empresa actúa como líder total y disfruta de las ventajas que esta posición le genera. Es muy conocida y tiene estrategias muy arraigadas y difundidas, entre las que destaca la diferenciación de sus productos y la innovación con la finalidad de encontrar nuevos.

La principal preocupación de esta empresa gira en torno a cómo mantenerse líder en este mercado local. Lejos de optar por una estrategia de fortalecimiento y defensa, La Zaragozana es reconocida por una constante estrategia ofensiva; donde no deja de invertir recursos y tiempo en desarrollo de mejora de calidad, nuevos productos, y todo tipo de avances que permitan

seguir gozando de los privilegios que garantiza la posición de liderazgo en el mercado. También es fácil reconocer a la marca Ámbar por su constante publicidad y su apoyo a numerosas campañas, donde puede verse reflejada a la marca en muchos eventos deportivos o solidarios, demostrando que está presente en todo tipo de actividad en su región.

- A nivel nacional:

En este nuevo escenario, la empresa aragonesa sufre las consecuencias de no ser líder dentro de un oligopolio marcado por la fuerte competencia de sus rivales. En este caso, observamos que La Zaragozana ha caído en la acomodación del seguimiento al líder. Es prácticamente imposible liderar este tipo de industrias partiendo desde esta situación, y este tipo de estrategias empleadas como seguidor no hacen que se mejore la posición en el mercado, pero sí ayudan a evitar ataques frontales por parte de esas empresas más fuertes.

Entre las posibles estrategias que la empresa podría estar desarrollando para no perder ese poder en la industria destacan la estrategia de especialista y la de nicho vacante. Así, La Zaragozana está constantemente innovando en su cartera de productos para encontrar la mayor especialización posible en sectores que no alcanzan a cubrir empresas más asentadas en el mercado; y a su vez, encontrar nichos vacantes derivados de una falta de atención a consumidores minoritarios. Por ejemplo, el caso de ese pequeño sector de la población que demandaba una cerveza sin gluten y sin alcohol; la empresa aragonesa, aunque sin unas cifras de ventas similares a los líderes de la industria, se ha convertido en la única en comercializar este tipo de bebida para un nicho vacante del mercado.

## **15. Análisis de la cartera de negocios (Matriz BCG)**

Analizar la cartera de negocios de una empresa es un punto básico para conocer cómo funcionan los productos de esta, y cuáles deben explotarse

mejor, en detrimento de aquellos que no proporcionan mayor beneficio a largo plazo. Este análisis se va a realizar a través de la Matriz Boston Consulting Group, que nos permite situar en una tabla de forma rápida las diferentes variedades de tipos de productos comercializados por la empresa. Para ello, vamos a comenzar haciendo un resumen de los diferentes tipos de cerveza comercializados por La Zaragozana:

- Ámbar Especial: Es la cerveza Ámbar más reconocida, famosa por su color ambarino, que se debe a su tueste medio de las maltas y a su equilibrio perfecto en su producción.
- Ámbar Clásica: Es la clásica Ámbar de toda la vida, pero comercializada en formato de 1 litro en honor a su aniversario número 100. Su finalidad es la de ser compartida a la hora de su consumición.
- Ámbar 0,0: La empresa aragonesa comercializó por primera vez en España su cerveza sin alcohol en 1976; esta es la fórmula renovada, con una mejora en sabor y en métodos de elaboración.
- Ámbar Export: Es una cerveza generada a partir de una triple malta. Esto hace que su sabor sea más potente y esté mejor valorado entre los consumidores. Tostada, rojiza, y con matices aromáticos.
- Ámbar Negra: Cerveza negra, a partir de azúcar de caña. Es perfecta para despertar los sentidos, pero también es demasiado diferente al producto común y es difícil de encontrar en tiendas físicas.
- Ámbar Radler: Cerveza clásica con zumo de limón, mezclada de tal forma que solo aporta un 2.5% de volumen alcohólico. Ideal para refrescar en verano y para tomar muy fría.

- Sputnik: Cerveza aromatizada al vodka, con una apuesta por un sabor atrevido y suave. Color pálido debido al tostado suave, tiene una gran aceptación entre los consumidores debido a su gran sabor.
- Ámbar Picante: Cerveza con jengibre y cardamomo. Tiene un sabor picante y diferente, ideal para aventureros gastronómicos, pero no muy aceptada por la mayoría. No suele comercializarse.
- Ámbar 10: Producto que forma parte de su gama de cervezas ambiciosas. Formada con 10 variedades diferentes de lúpulos y que acumula 10% de volumen alcohólico.

Con este resumen, ahora tenemos que preguntarnos cuál es la posición competitiva de cada uno de ellos, ya que pueden suponer una ventaja competitiva, una falta de competitividad, o una competitividad aún sin desarrollar. Por otro lado, también tenemos que valorar cuál es su atractivo futuro, ya que puede ser alto, bajo, o posible.

A continuación, vamos a ver una tabla con el análisis de los siguientes productos en base a estas dos variables:

¿POSICIÓN COMPETITIVA?	¿ATRACTIVO FUTURO?	PRODUCTO
VENTAJA	BAJO	Ámbar Especial
FALTA	BAJO	Ámbar Clásica
VENTAJA	BAJO	Ámbar Sin
VENTAJA	ALTO	Ámbar Export
FALTA	BAJO	Ámbar Negra
VENTAJA	ALTO	Ámbar Radler
SIN CONSOLIDAR	POSIBLE	Sputnik
FALTA	BAJO	Ámbar Picante
SIN CONSOLIDAR	POSIBLE	Ámbar 10

Y una vez con estos datos, completar nuestra Matriz BCG para proceder a analizarla. En ella podemos encontrar que los productos forman parte de cuatro grupos diferentes, entre los que podemos observar Estrellas (Amarillo), Interrogantes (Azul), Vacas (Verde), o Lastres (Marrón).

**Gráfico 15.1. Matriz BCG**



**Fuente:** Elaboración propia a partir del material didáctico escolar

Gracias a esta matriz, podemos detectar rápidamente qué productos de la cartera de negocios de La Zaragozana deberían ser eliminados y cuáles deberían ser mejor explotados.

Entonces, en el sector de Estrellas encontramos esos productos que presentan un beneficio y crecimiento muy alto, pero un flujo de caja variable. La ventaja competitiva de estos es alta y su atractivo futuro también. Este cuadrante está formado por la Ámbar Radler y la Ámbar Export; dos de las cervezas mejor valoradas y preferidas por los consumidores.

En el lado de los Interrogantes podemos observar otro tipo de productos, cuya competitividad aún no está consolidada y poseen un posible atractivo futuro, el cual es una incógnita. Su crecimiento es alto, pero puede necesitar ser potenciado con inversión económica. Aquí encontramos a la Sputnik y a la Ámbar 10; ambas aún no han terminado de explotar, pero se esperan beneficios de ellas conforme avancen los años debido a su potencial futuro. Como hemos dicho, es necesario apostar por ellos invirtiendo dinero que puede ser generado, por ejemplo, por el cuadrante del que vamos a hablar a continuación.



Las vacas son aquellos productos que deben explotarse en la actualidad, ya que generan un flujo de caja alto, pero no tienen grandes expectativas. Aquí observamos a la Ámbar Especial y a la Ámbar 0,0. Ambas representan productos cuyas ventas son fiables a día de hoy y representan la mayor parte de los ingresos generados. La Zaragozana debe aprovechar esta situación y tratar de sacar el mayor beneficio de ellas mientras pueda.

Finalmente, los Lastres son los productos que la empresa debería pensar en eliminar, ya que no suponen ninguna ventaja para la compañía ni se espera un atractivo en el futuro. Estos son la Ámbar Clásica, la Ámbar Negra, y la Ámbar Picante. Estos tres productos deben ser objeto de desinversión por la empresa, ya que no están generando grandes beneficios en los recientes periodos y tampoco se espera que lo hagan próximamente.

La clave para la gestión de la cartera de negocios por parte de La Zaragozana sería la de desinvertir en sus Lastres, de manera que se vaya reduciendo la producción de estos hasta su desaparición. Además, los ingresos generados por las Vacas deben ser utilizados para impulsar el desarrollo de los productos Interrogantes. Todo esto, mientras la empresa tiene el apoyo de sus productos Estrella. Esto hará que se pase de una especia de cartera adolescente a una equilibrada; donde se presentan productos en cada cuadrante excepto en los Lastres.

## **16. Conclusión y recomendaciones**

El objeto del trabajo ha sido realizar un análisis sobre la industria cervecera tanto en Aragón como en España, para ver cómo la empresa La Zaragozana opera en ambos y qué ventajas e inconvenientes tiene sobre el resto. A su vez, analizar a partir de ahí cuáles han sido las diferentes estrategias utilizadas por la compañía para generar un valor único en ambos mercados.

Hemos visto cómo el sector de la cerveza se ha visto gratamente reforzado en los últimos años, generando unos beneficios que se incrementan con el paso del tiempo. Así, la producción y ventas de todas las empresas cerveceras españolas ha aumentado en los últimos 20 años de manera continuada y sostenible. En este marco, la empresa zaragozana ha visto cómo se impulsaban sus resultados de manera positiva.

Al analizar diferentes valores y compararlos con su competidor más cercano, la Compañía Cervecera de Canarias, observamos cómo sus diferencias en ventas se hacen notables a la hora de comparar diferentes variables como pueden ser la rentabilidad económica, el endeudamiento, o la liquidez. Hay que tener en cuenta que, a la hora de analizar estos datos, la empresa aragonesa no cuenta con una representación del todo real, ya que en los últimos años se está intentando realizar una potente inversión de cara a aumentar cifra de ventas en los mercados principalmente exteriores a medio-largo plazo, y que está costando una reducción de muchas de sus variables a corto plazo.

Pero estas diferencias no se hacen tan notable cuando hablamos del crecimiento de la empresa, donde podemos ver cómo alcanza valores muy buenos tanto en Matriz Bijon como en Matriz Rentabilidad – Valor. Observamos que La Zaragozana está obteniendo grandes márgenes, con una potente liquidez y una ventaja en crecimiento superior a su competidor más directo como es la compañía canaria.

En cuanto a las diferentes empresas que operan, cabe destacar que estos resultados de crecimiento se estén consiguiendo en un mercado español como el de la cerveza, caracterizado por un oligopolio simétrico y concentrado. Una industria como está representada por una gran competencia que obliga a innovar constantemente en los productos y dificultan los valores de crecimiento.

En cuanto a las diferentes estrategias analizadas, podemos empezar con un análisis del modelo de Porter, Aquí, vemos que la entrada de nuevos participantes es reducida; el poder de negociación de los compradores es alto; el poder de negociación de los proveedores es bajo; la amenaza de productos

sustitutivos es alta; y la intensidad de la rivalidad es alta, como ya hemos analizado previamente en la competencia del sector.

La estrategia genérica de La Zaragozana está basada en una ventaja competitiva que está enfocada a la diferenciación del producto, apostando siempre por la calidad y la variedad; y con un ámbito del mercado bastante difícil de reconocer debido a los diferentes sectores donde opera (en Aragón con un mayor éxito y en España con tan sólo un 2% del mercado total).

El análisis de los recursos VRIO nos demuestra que la marca Ámbar y las patentes generadas por la empresa son los recursos más valorados por esta, ya que son aquellos que proporcionan una mayor ventaja competitiva sostenible a lo largo del tiempo; a su vez son raros, e inimitables, lo que hace que la empresa pueda explotarlos y disfrutar de ellos de una manera superior a sus rivales.

La estrategia de La Zaragozana en función de su industria es la de aumentar el número de productos a sus clientes actuales o expandirse a nuevos mercados, al encontrarse en una industria que ha madurado. A su vez, en función de su posición hay que distinguir entre el nivel regional, donde la empresa tiene una estrategia de líder; y a nivel nacional, donde la empresa tiene una estrategia de seguidor.

Finalmente, el análisis de la Matriz BCG nos ayuda a identificar aquellos productos que la empresa debe eliminar con el objetivo de tener una cartera equilibrada, quitándose lastres y empleando los recursos de los productos vaca para invertir en los interrogantes.

Como recomendación, creo que tras este análisis global queda claro que la empresa no debería seguir invirtiendo de manera tan intensa en un mercado global que ya domina totalmente como líder. Estos recursos deberían ser mejor utilizados en mercados nacionales o incluso globales, donde aumentar la cifra de ventas es totalmente necesario para la supervivencia de la empresa a niveles tan competitivos. Esta inversión más enfocada se está empezando a

realizar gracias a un plan activo desde hace unos años, y que tiene como objetivo el aumento de la participación nacional a medio-largo plazo. A su vez, se están haciendo cada vez más fuertes las exportaciones realizadas a otros países, ya que La Zaragozana compite en calidad con muchos competidores, y es incluso capaz de ganar a la mayoría gracias a productos contrastados con galardones internacionales. No perder la identidad en este sentido puede ser la clave para el éxito de una empresa que ya empieza a ser reconocida como una gran productora de cerveza de calidad, y preparada para su consumición en casi todo el mapa.

## **17. Bibliografía**

*Material didáctico:*

### **Creación integrada y gestión de valor:**

Tema 1: 'Formulación de la Estrategia'

Tema 2: 'Estrategia y valor de la empresa'

Tema 3: 'Supervisión de la Estrategia'

### **Strategic Management:**

Unit 3: 'The firm and its environment'

Unit 4: 'The firm and the evolution of the industry'

*Referencias externas:*

[https://sabi.bvdinfo.com/version-2018212/Search.QuickSearch.serv?\\_CID=1&context=2ARGF23ALFOBGGY&loginpostback=true&ssotoken=%2fmJ63HIQJIIgDX27BJnTHg%3d%3d](https://sabi.bvdinfo.com/version-2018212/Search.QuickSearch.serv?_CID=1&context=2ARGF23ALFOBGGY&loginpostback=true&ssotoken=%2fmJ63HIQJIIgDX27BJnTHg%3d%3d)  
[https://sabi.bvdinfo.com/version-201853/Report.serv?\\_CID=187&context=3JO6F23AL8GM03F](https://sabi.bvdinfo.com/version-201853/Report.serv?_CID=187&context=3JO6F23AL8GM03F)  
[https://sabi.bvdinfo.com/version-201853/Report.serv?\\_CID=633&context=3JO6F23AL8GM03F&SeqNr=0](https://sabi.bvdinfo.com/version-201853/Report.serv?_CID=633&context=3JO6F23AL8GM03F&SeqNr=0)  
[http://www.encyclopedia-aragonesa.com/voz.asp?voz\\_id=20355](http://www.encyclopedia-aragonesa.com/voz.asp?voz_id=20355)  
<https://ambar.com/historia/>

<https://ambar.com/>  
<http://ranking-empresas.eleconomista.es/empresas-ZARAGOZA.html>  
<http://ranking-empresas.eleconomista.es/empresas-ZARAGOZA.html>  
<https://es-blog.hoshinplan.com/como-hacer-un-analisis-de-capacidades-vrio/>  
<https://www.cerem.es/blog/como-saber-si-una-empresa-tiene-vrio>  
<https://www.investopedia.com/terms/o/onestopshop.asp>  
<https://prezi.com/ziri3ofxpnta/modelo-delta/>  
<http://www.deia.eus/2015/10/18/economia/un-brindis-por-la-cerveza>  
<https://playbranding.wordpress.com/2013/09/26/vision-y-mision-de-heineken-co/>  
<https://birrapedia.com/libros-sobre-cerveza/informe-socioeconomico-del-sector-de-la-cerveza-en-espana-2016>  
<http://www.reyvarsur.com/las-cifras-del-sector-de-la-cerveza-espana/>  
<http://www.expansion.com/empresas/distribucion/2016/08/27/57c0a0b9ca4741207e8b45c2.html>  
[https://elpais.com/economia/2017/03/24/actualidad/1490361671\\_815430.html](https://elpais.com/economia/2017/03/24/actualidad/1490361671_815430.html)  
<https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/72202/VADILLO%20-%20An%C3%A1lisis%20del%20sector%20de%20la%20cerveza%20en%20Espa%C3%B1a.pdf?sequence=1>  
<https://www.mytriplea.com/diccionario-financiero/rentabilidad-libre-de-riesgo/>  
<https://es.scribd.com/doc/28889754/Crecimiento-sostenible>  
<http://www.bolsamadrid.es/esp/asp/Empresas/EmpresasPorSectores.aspx?sector=03>  
<http://www.bmerv.es/docs/SBolsas/InformesSB/anual.pdf>

## 18. Anexos

Tabla 1: Rentabilidad y valor LZ comparada con CCC

Rentabilidad Económica										
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
CCC	24,75%	28,56%	22,67%	18,59%	10,03%	18,55%	17,98%	17,34%	10,57%	15,95%
LZ	10,49%	9,74%	8,42%	6,07%	7,96%	6,50%	3,06%	7,85%	5,83%	4,95%
Valor										
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
CCC	24,75%	28,56%	22,67%	18,59%	10,03%	18,55%	17,98%	17,34%	10,57%	15,95%
LZ	10,49%	9,74%	8,42%	6,07%	7,96%	6,50%	3,06%	7,85%	5,83%	4,95%
CdeCap	3,2845%	3,2845%	3,2845%	3,2845%	3,2845%	3,2845%	3,2845%	3,2845%	3,2845%	3,2845%
VALOR CCC	7,54	8,70	6,90	5,66	3,05	5,65	5,47	5,28	3,22	4,86
VALOR LZ	3,19	2,97	2,56	1,85	2,42	1,98	0,93	2,39	1,78	1,51

Tabla 2: Análisis de la competencia en el sector de la cerveza en España

MAHOU SA	1.099.049.475,00 €	27,548%						
HEINEKEN	981.010.896,00 €	24,589%						
SOCIEDAD ANONIMA DAMM	705.482.902,00 €	17,683%						
HIJOS DE RIVERA SA	375.009.860,00 €	9,400%						
FONT SALEM SL	215.407.750,00 €	5,399%						
COMPañA CERVECERA DAMM SL	199.182.868,00 €	4,993%						
COMPañA CERVECERA DE CANARIAS	123.770.000,00 €	3,102%						
CERVEZAS MAHOU SL	82.995.420,00 €	2,080%						
LA ZARAGOZANA SA	79.105.376,00 €	1,983%						
CERVEZAS SAN MIGUEL SL	66.502.148,00 €	1,667%						
ESTRELLA DE LEVANTE FABRICA DE CERVEZA SA	62.079.604,00 €	1,556%						
	3.989.596.299,00 €							
	Ventas totales	%						
MAHOU	1.248.547.043,00 €	31,295%	0,0979382					
HEINEKEN	981.010.896,00 €	24,59%	0,060463				CR2	55,884%
DAMM	966.745.374,00 €	24,232%	0,0587173				CR3	0,000%
HIJOS DE RIVERA	375.009.860,00 €	9,400%	0,0088354				CR4	70,683%
FONT SALEM	215.407.750,00 €	5,399%	0,0029152				CR5	0,000%
CC DE CANARIAS	123.770.000,00 €	3,102%	0,0009624				CR6	
LA ZARAGOZANA	79.105.376,00 €	1,983%	0,0003931				CR7	81,168%
	3.989.596.299,00 €							

Tabla 3: Matriz de crecimiento LZ

Crecimiento Equilibrado (gM)	Utilidad del Periodo	Patrimonio Total	Rf	Dividendo	(gM)	(gR)	(gl)	MATRIZ CRECIMIENTO		
								gM / gl	gM / gR	gR / gl
1	-2005	17935	-0,111	0,000	-0,100	1,779	0,609	-0,165	-0,056	2,319
2	2271	21035	0,108	0,000	0,121	1,083	0,314	0,132	0,112	1,186
3	3432	24460	0,140	0,000	0,163	0,708	0,552	0,295	0,231	1,281
4	5000	30070	0,166	0,000	0,199	0,511	0,453	0,440	0,391	1,127
5	5247	35317	0,149	0,000	0,174	0,411	0,378	0,462	0,425	1,087
6				0,000						
7				0,000						
8	13380	40904	0,342	6500000,000	0,331	0,244	0,215	1,53953	1,35656	1,134884

Tabla 4: Matriz Rentabilidad – Valor LZ

MATRIZ RENTABILIDAD - VALOR						MATRIZ RENTABILIDAD - VALOR				
(gR)	(gl)	Coste de capital	R+	(gl)	Re / gR		Coste de capital	R+	(gl)	Re / gR
1,779	0,609	0,053	-0,035	0,609	-0,020	Q1	0,053	-0,035	0,609	-0,020
1,083	0,914	0,039	0,192	0,914	0,177	Q2	0,039	0,192	0,914	0,177
0,708	0,552	0,033	0,228	0,552	0,322	Q3	0,033	0,228	0,552	0,322
0,511	0,453	0,033	0,260	0,453	0,509	Q4	0,033	0,260	0,453	0,509
0,411	0,378	0,033	0,280	0,378	0,682	Q5	0,033	0,280	0,378	0,682
0,244	0,215	0,033	0,05	0,215	0,203	Q8	0,032845	0,050	0,215	0,203